

Je leert het onderweg wel

Lessen uit de praktijk voor een vliegende start in export

Colofon

ISBN: 978 94 6365 610 8

1e druk 2024

© 2024, Wessel de Vries

Uitgeverij Elikser

Ossekop 4

8911 LE Leeuwarden

www.elikser.nl

Drukwerk: CSL digitaal B.V.

Vormgeving binnenwerk en omslag: Evelien Veenstra

Illustraties: Leander de Goede

Namen en mogelijk gevoelige gegevens zijn uit privacyoverwegingen veranderd. Elke gelijkenis met bestaande personen of (zakelijke) omstandigheden berust op louter toeval.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op wat voor wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgeverij.

This book may not be reproduced by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the author and the publisher.

Je leert het onderweg wel

Lessen uit de praktijk voor een vliegende start in export

Wessel de Vries



Foar Famke

folgje dyn dream

Inhoud

Voorwoord	9
Introductie	13
Een sprong in het diepe	13
Het avontuur vervolgd	38
Een stevig conflict	64
Het belang van een goede voorbereiding	74
Marktverkenning	81
‘Route to market’ en partnerkeuze	89
Hoe vind en kies ik mijn ideale partner?	94
Afspraken maken, het contract	103
De value chain. Wie verdient wat?	112
Relatiemanagement – stoppen met verkopen	123
Succesvol word je nooit alleen	128
Prestatiemanagement: hoe motiveer ik mijn distributeur?	139
Prestatiemanagement & cultuur	144
Verkoopdoelstellingen en de interne organisatie	153
Slotwoord	159
Personages	164
Dankwoord	166

Voorwoord

Dit boek is geschreven voor exportmanagers en ondernemers die een internationaal netwerk van agenten, distributeurs en dealers succesvol willen opzetten en managen. Hierin slagen zal resulteren in betere relaties met je zakenpartners, minder kopzorgen, meer winst en meer plezier in het zakendoen over de grens. Veel ondernemers en exportmanagers die ik spreek, benoemen hun distributeurs of dealers als hun klanten. Dit is ook ooit mijn startpunt geweest, maar gaandeweg mijn loopbaan ben ik deze 'klanten' meer en meer als mijn zakenpartners gaan zien en de eindgebruiker of consument als de daadwerkelijke klant. Dit boek is ook vanuit deze visie geschreven.

Zelf heb ik veel geleerd van andere exportmanagers, ondernemers en zakenpartners die ik tijdens mijn loopbaan heb ontmoet of met wie ik heb gewerkt. Ervaringen die zij deelden, kon ik vaak zelf toepassen in mijn eigen werk. Ervaringen die ik bijvoorbeeld kon verwerken in nieuwe projecten, in het maken van afspraken met distributeurs of in het slimmer aanpakken van reizen. Verhalen die je van anderen hoort, zijn vaak succesverhalen. Over wat er goed ging terwijl ik eigenlijk het meeste heb geleerd van wat niet goed ging in mijn eigen loopbaan. Dat heeft me doen besluiten het boek te schrijven dat nu voor je ligt. Een boek met een zeer praktische insteek dat veel tips en tricks bevat, onderbouwd met vele anekdotes uit eigen ervaring. Ook over wat er niet goed ging dus. In het eerste deel van dit boek vertel

ik over mijn eerste zakenreizen en hoe ik deze heb ervaren of wellicht beter gezegd, heb overleefd. Vervolgens neem ik je aan de hand van anekdotes stap voor stap mee in onderwerpen die je als exportmanager tegenkomt. Uitgebreide checklists zul je daarbij niet tegenkomen, want mijn ervaring is dat succesvol exporteren zich niet laat vangen in een algemeen lijstje. Elk land, elke markt, elke situatie en elk persoon met wie je zakendoet, is namelijk anders. De tips en anekdotes zijn breed toepasbaar en daarom ook zeker relevant voor exportmanagers en ondernemers die, zonder zakenpartners, direct met eindklanten zaken doen.

Na mijn studie International Business wist ik dat ik exportmanager wilde worden. Ik kreeg deze kans bij een bedrijf dat voedingsmiddelen wereldwijd naar bijna honderd landen exporteert. De start was moeizaam. Ik was 22, nog maar net afgestudeerd en had weinig praktijkervaring in exportmanagement. Tijdens mijn stage had ik enkele dagen meegedraaid op een internationale beurs en was ik een paar keer naar buitenlandse klanten geweest. Na mijn studie had ik een paar maanden via een uitzendbureau bij een grote exporteur gewerkt als tijdelijke vervanger van een assistent exportmanager. Ondertussen bleef ik solliciteren bij bedrijven waar ze op zoek waren naar een exportmanager. Ik legde het vaak af tegen ervarener kandidaten maar uiteindelijk had ik succes. Na een korte inwerkperiode stelde mijn leidinggevende voor dat ik mijn eerste zakenreis maar moest boeken. "Onderweg leer je het vak het snelst," was zijn overtuiging, want ook hij was ooit net zo onervaren begonnen als ik was. Ik had een map met oude visumaanvragen van mijn voorganger en de

contactgegevens van een reisagent die mijn vluchten kon boeken. Verder moest ik bijna alles zelf ontdekken. In de achttien jaar die volgden, heb ik ontzettend veel geleerd en heb ik de hele exportorganisatie doorlopen, van ondersteunend op de binnendienst tot uitvoerend in de buitendienst en als eindverantwoordelijke in het management. Wat me daarbij geholpen heeft, waren goede werkgevers die me de kans en het vertrouwen gaven om me te ontwikkelen.

De afgelopen jaren heb ik als adviseur voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (mkb) heel veel ondernemers gesproken die al exporteren of dat willen gaan doen. Uit veel vragen die ik krijg, blijkt dat het succesvol opzetten en managen van een internationaal netwerk van zakenpartners, zoals agenten, distributeurs en dealers, een van de grootste uitdagingen voor deze ondernemers is. Herkenbaar, want ik had dezelfde vragen. Tijdens mijn carrière heb ik met vallen en opstaan antwoorden gevonden. Als ik eerder had geweten wat ik nu weet over bijvoorbeeld margeberekening, contracten of markt- en partnerselectie, dan had ik mijn tijd effectiever kunnen besteden en had ik ook meer winst kunnen halen uit de business waarvoor ik verantwoordelijk was.

Naast het voeren van gesprekken met ondernemers deel ik mijn kennis via trainingen aan startende exportmanagers. Deze vaak jonge en onervaren zakenmannen en -vrouwen worstelen met het aansturen van zakenpartners in hun netwerk. De meeste exportmanagers die ik spreek, hebben de praktijk als leerschool en doen al snel zelfstandig zaken met

zakenpartners en klanten in het buitenland. Zij kunnen de opgedane kennis uit de training en dit boek meteen toepassen in hun werk.

Introductie

Een sprong in het diepe

In 2001 start ik bij een producent van voedingsmiddelen als exportmanager voor vijftig landen die liggen in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Zuid-Amerika. Mijn werkgever is een gerenommeerde exporteur die veel sterke, internationale relaties met zakenpartners heeft opgebouwd. De eerste weken draai ik elke ochtend mee in de productie. Per dag een andere productielijn zodat ik de producten en de wijze van productie goed leer kennen. Als ik op kantoor ben, doe ik de orderhandling, handel ik klachten af, stem ik verschepingen af met de collega's van de afdeling logistiek en zorg ik ervoor dat betalingen op tijd binnenkomen. Kortom, het commerciële binnendienstwerk van een exportmanager. En saai is het nooit, want de wereld van de Fast Moving Consumer Goods (FMCG) draait snel. Daarnaast zal ik als exportmanager veel reizen gaan maken naar distributeurs en agenten van mijn werkgever in het buitenland.

Ik ben opgegroeid in een klein plattelandsdorp. Internet, mobiele telefoons, navigatie in de auto, het bestond in die tijd nog niet. We gingen in Nederland met vakantie en soms een week naar Duitsland of België. Vliegvakanties waren lang niet zo gangbaar als tegenwoordig. Dat ik exportmanager wilde worden, besloot ik tijdens mijn stage. Ik had al een jaar in Frankrijk gestudeerd en voor mijn stage moest ik ook een paar keer naar het buitenland. Eerst een keer samen met een

collega en vervolgens reisde ik zelfstandig met de auto naar klanten in heel Duitsland. Ik vond het een avontuur om er alleen opuit te zijn, maar ik was vooral nieuwsgierig naar de wereld verder weg dan Duitsland. Naar andere culturen en landen buiten Europa.

Kort na mijn start als exportmanager plande ik mijn eerste zakenreis, naar het Midden-Oosten. Ik had voor het eerst een visitekaartje met mijn naam erop en zou voor het eerst van mijn leven in een vliegtuig stappen. Edwin, mijn leidinggevende en slechts een paar jaar ouder dan ik, had me wat tips gegeven. Ik was hem opgevolgd in deze baan en hij wees me op een map met oude visumaanvragen die ik als voorbeeld zou kunnen gebruiken voor die van mijzelf en ik had het telefoonnummer van de reisagent gekregen. Boekingsbevestigingen kwamen binnen per fax en ik kreeg een Nokia 6310 telefoon tot mijn beschikking voor als ik op reis was. Reizen waren een behoorlijke investering, dus was het zaak om dat zo efficiënt mogelijk te doen. In een kleine twee weken kon je vijf of soms wel zes landen bezoeken; mijn eerste reis plande ik naar vijf landen in het Midden-Oosten. Maandag 17 september 2001 zou ik vertrekken en een kleine twee weken later zou ik weer terug naar huis vliegen.

Op dinsdag 11 september 2001 zitten mijn collega's en ik aan de buis gekluisterd na het nieuws dat in de Verenigde Staten verschillende aanslagen zijn gepleegd. Al heel snel wijst vanuit de VS een beschuldigende vinger richting het Midden-Oosten en de wereld houdt zijn adem in.

Ik besluit mijn reis voor alle zekerheid te annuleren, want niemand wist wat er zou gaan gebeuren. Een teleurstelling, want ik had al een tijdje met enige spanning uitgekeken naar deze reis.

Enkele weken later plan ik een nieuwe reis, voor begin december. Nog maar even niet naar het Midden-Oosten maar richting Zuid-Europa en Noord-Afrika. Naar 'applausbestemmingen', een term die wel eens gekscherend werd gebruikt voor gebieden waar veel toeristen naartoe vliegen. Gran Canaria, Marokko, Tunesië, Malta en Cyprus. Edwin vertelde me dat ik niet moest onderschatten hoe intensief deze zakenreizen zijn. Met de beelden van zonnige stranden en palmbomen voor ogen kan ik mij daar maar weinig bij voorstellen en ik besluit daarom ook een korte broek in mijn koffer te leggen.



Gran Canaria

Mijn eerste vlucht gaat naar Las Palmas, de hoofdstad van Gran Canaria, waar mijn werkgever met een lokale distributeur werkt. Het bedrijf importeert voedingsmiddelen uit de hele wereld die in containers naar het Spaanse eiland worden verscheept, zorgt voor lokale opslag van de goederen en distribueert deze vervolgens naar de supermarkten op het eiland. Ik verzorgde zelf de commerciële binnendienstactiviteiten voor mijn regio en had al verschillende orders voor deze zakenpartner geboekt. Het orderproces verliep prima. Het assortiment was al jaren hetzelfde, orders kwamen met de regelmaat van de klok binnen en betalingen waren altijd op tijd. Ik nam een taxi naar mijn hotel. Ik rekende erop dat onze zakenpartner of een medewerker mij de volgende ochtend zou ophalen, al hadden we daarover geen specifieke afspraak gemaakt. Een korte bevestiging dat ik welkom was, was enkele weken geleden de enige reactie geweest op mijn vraag of ik deze dag langs kon komen.

Om 9.00 uur gaat mijn telefoon en meldt de salesmanager van onze zakenpartner zich.

“Hallo, Mr. Wessel. Dit is Manuel. Welkom op Las Palmas. Hoe was uw reis?”

“Prima, dank u,” antwoord ik.

“Mooi, ik was van plan u op te halen en rond te leiden in de markt, maar helaas is er iets tussen gekomen. Mijn excuses. Gelukkig bevinden zich op loopafstand van uw hotel enkele supermarkten en iets verderop zijn een paar grote winkels

die goed te bereiken zijn per taxi. Rond een uur of vier lukt het me wel om u op te halen.”

Ik besluit zijn advies op te volgen en er maar in mijn eentje opuit te gaan; ik had me het welkom wel iets anders voorgesteld. Om 16.00 uur belt Manuel om te melden dat hij onderweg is. In alle supermarkten die ik heb bezocht, heb ik inmiddels onze producten gevonden. Een kwartier later wacht ik hem op in de lobby van mijn hotel, strak gekleed in een pak met stropdas.

“Nogmaals mijn oprechte excuses. Ik hoop dat u uw producten toch hebt weten te vinden in de supermarkten.”

Ik knik. Onderweg naar het bedrijf leren we elkaar wat beter kennen en vertelt Manuel over zijn ervaringen met onze producten. Ze zijn tevreden over de verkopen en er zijn geen klachten of opmerkingen. Als we bij het bedrijf arriveren, krijg ik een rondleiding. Er is veel bedrijvigheid van trucks en bestelbusjes die af en aan rijden om goederen te lossen en te laden. Er is een groot magazijn met daarin stellages van vier verdiepingen hoog die vol staan met pallets met een grote verscheidenheid aan producten. We zijn duidelijk niet hun enige leverancier. Aangekomen op kantoor groeten we de receptioniste en komen we aan het einde van een lange gang uit bij het kantoortje van de directeur. Manuel klopt kort op de deur en we gaan naar binnen. De directeur komt mij tegemoet en we schudden elkaar de hand. Hij draagt een net pak en ik schat hem rond de zestig jaar oud.

“Welkom,” is het enige dat hij zegt. Ik schat in dat hij geen woord Engels spreekt en dat blijkt te kloppen. Met Manuel als tolk beantwoord ik kort zijn vraag over hoe mijn marktbe-

zoek die ochtend is verlopen. Vervolgens excuseert hij zich omdat hij nog een afspraak heeft waar hij naartoe moet en zegt dat hij ernaar uitkijkt om die avond gezamenlijk te dineren.

's Avonds gaan de directeur, Manuel en ik uit eten. De sfeer is op zich goed, maar op de een of andere manier geven ze me ook het gevoel dat dit wat een verplicht nummertje voor hen is en ik vind er niet zoveel aan. Direct communiceren met de directeur lukt niet, Manuel moet alles vertalen. Dat blijkt vermoeiender te zijn dan ik had verwacht. Ik had me vooraf niet speciaal ingelezen en me ook niet echt verdiept in onze business en deze zakenpartner. De zaken liepen goed en eerlijk gezegd had ik ook geen idee hoe ik me op dit gesprek had moeten voorbereiden. Ik was gewoon op het vliegtuig gestapt en vertrouwde er maar op dat 'ik het onderweg wel zou leren', zoals mijn collega's me hadden verteld. Aan het einde van de avond vraag ik mij af of het veel zin zal hebben hier weer naartoe te reizen. Zowel Manuel als de directeur geven aan tevreden te zijn met de inmiddels al jarenlang durende samenwerking. Ons hele assortiment loopt goed en wordt soms uitgebreid met nieuwe producten. In de supermarkten die ik die ochtend heb bezocht liggen onze producten er goed bij en er zijn eigenlijk nooit issues op het gebied van orders of betalingen. En met in totaal vijftig landen in mijn portfolio moet ik toch keuzes maken waar ik wel of niet naartoe reis.

Marokko

De volgende ochtend vertrek ik om 5.00 uur. Ik heb een vroege vlucht geboekt zodat ik deze dag goed mee kan nemen,

maar ik realiseer me nu dat ik uren voor de vlucht al richting vliegveld moet vertrekken. Een kort nachtje dus, en ik bedenk me dat er nog meerdere korte nachten zullen volgen aangezien ik mijn hele reis zo efficiënt mogelijk heb gepland. Ik heb met onze distributeur afgesproken dat iemand van het bedrijf me van het vliegveld haalt. Mijn contactpersoon is Rabia, een dame die verantwoordelijk is voor de inkoop. Als ik op het vliegveld aankom, mijn koffer van de band heb gehaald en via de douane door de gate naar buiten loop, kijk ik in het rond of ik ook een bordje met mijn naam zie. Ik zie niets en als ik besluit een stukje verder te lopen, benadert een beeldschone, jonge vrouw mij. Ze is zakelijk gekleed in een rood jasje, een zwarte pantalon en glimmende, zwarte schoenen met hakken.

“Monsieur Wessel?” vraagt ze, en ik knik.

“Ik ben Rabia. Welkom in Casablanca. Wat leuk om u eindelijk in het echt te ontmoeten.”

Ik weet niet precies waarom, maar onbewust had ik een oudere dame verwacht. Iemand met veel ervaring en een streng uiterlijk. Zo kwam ze tenminste altijd over als we belden en ze steevast probeerde korting te bedingen, al dan niet door te klagen over prijzen, levertijden of andere zaken. De werkelijkheid lijkt anders, want als ik samen met Rabia naar het bedrijf van onze zakenpartner rijd, hebben we een erg leuk gesprek. Tijdens mijn studiejaar in Frankrijk heb ik goed Frans leren spreken en dat komt nu goed van pas. Ook wel verfrissend om na de gesprekken met de ‘oude mannen’ tijdens het eerste bezoek van deze reis nu iemand te ontmoeten die ongeveer net zo oud is als ik. Ergens onderweg beginnen we elkaar te tutoyeren.